Etiese kodes in ondernemings: ontwikkeling en implementering

Deon Rossouw
Departement Filosofie
Randse Afrikaanse Universiteit
JOHANNESBURG

Abstract

Ethical codes in corporations: development and implementation

Ethical codes within corporations have become increasingly popular in corporations over the last three decades. In South Africa too this trend is visible, mostly as a result of the recommendations of the King Report on Corporate Governance and also as a result of the postmodern business culture which some corporations have opted for. In this article important choices which have to be made in the process of developing an ethical business code are identified, as well as the main options concerning these choices. The article is based on a literature study of research on ethical codes done in the USA, Canada, Europe, Australia and South Africa.

1. Inleiding

Etiese kodes in professies is 'n eeue-oue verskynsel – daarvan getuig die Hippokratiese eed. Sedert die middel van die sewentigerjare het etiese kodes egter ook toenemend prominent geraak in sakeondernemings in ontwikkelde ekonomieë. Tans is daar ook 'n groeiende belangstelling in die ontwikkeling van etiese kodes in ondernemings in Suid-Afrika. Die huidige belangstelling in etiese kodes het enersyds te make met 'n bewussyn binne die sakegemeenskap dat 'n immorele kultuur in die sakegemeenskap posgevat het. Die "Business against crime"-inisiatief wat onlangs geloods is, het onder meer die bevordering van 'n morele sakekultuur ten doel. Ook die gesaghebbende KPMG-bedrogverslag van 1996 het aangetoon dat sakelui die verval in morele waardes beskou as die hoofoorsaak van die skerp toename in bedrog in Suid-Afrika (KPMG, 1996:4). Andersyds het die belangstelling in etiese kodes veel te make met die King-verslag oor korporatiewe beheer (1994) wat dit nou verpligtend maak vir maatskappye wat genoteer is op die Johannesburgse Effektebeurs om jaarliks verslag te doen oor die stand van hulle morele kultuur.

Die doel van die artikel is om aan te toon dat daar tydens die ontwikkeling van etiese kodes verskeie belangrike besluite geneem moet word. Die oorwegings wat in berekening gebring behoort te word by die ontwikkeling en

implementering van etiese kodes sal uitgewys word. Die artikel wil nie uitwys hoe hierdie besluite moet val nie – dit wil bloot wys wat die spektrum van keusemoontlikhede is wat ter sprake kom tydens die ontwikkeling en implementering van etiese kodes. Dié insigte is gegrond op 'n literatuurstudie van navorsing wat in die VSA, Kanada, Europa en Australië oor die ontwikkeling en implementering van etiese kodes gedoen is, en spruit ook voort uit die bestudering van ander relevante literatuur. In genoemde lande en wêrelddele is reeds verder gevorder met die implementering van etiese kodes as in Suid-Afrika.

Daar sal eerstens gekyk word na definisies van etiese kodes asook na die redes waarom etiese kodes as belangrik beskou word. Daarna sal die proses van formulering, vorm, inhoud, toon en implementering van etiese kodes bespreek word. Ten slotte sal gewys word op die beperkinge van etiese kodes as instrumente vir die ontwikkeling van morele sakekultuur.

2. Benaminge en definisie

Soms word ander benaminge benut om na etiese kodes te verwys. Onder hierdie begrippe tel benaminge soos: credo, verklaring van sakebeginsels, waardestelling, standaarde van optrede en gedragskode. Dit beteken egter nie dat 'n dokument met enige van hierdie benaminge noodwendig as 'n etiese kode bestempel kan word nie. Juis daarom is dit noodsaaklik om 'n konnotatiewe werksdefinisie van 'n etiese kode te formuleer.

Sommige definisies van etiese kodes is óf so wyd óf so vaag dat hulle nie bruikbaar is nie. 'n Voorbeeld van so 'n definisie is die een wat 'n etiese kode bloot beskryf as "managerial tools for shaping change" (Stevens, 1994:64). 'n Sentrale aspek in die beter definisies oor etiese kodes is die kwessie van 'n moreel aanvaarbare standaard van interaksie binne ondernemings asook met die belanghebbendes (*stakeholders*) van ondernemings (sien byvoorbeeld Kaye, 1992:860; Stevens, 1994:64; Weaver, 1995:369). 'n Etiese kode kan daarom gedefinieer word as 'n dokument waarin daar standaarde en/of riglyne gestel word vir die interaksie van die lede van 'n onderneming met mekaar en met die belanghebbendes van die onderneming.

3. Waarom etiese kodes?

Die ooglopende antwoord op die vraag waarom etiese kodes ontwikkel word, is om die peil van morele optrede van werknemers van sakeondernemings te verhoog. By nadere ondersoek blyk dit egter dat die antwoord nie heeltemal so eenvoudig is nie. Daar kan ten minste drie kategorieë redes aangevoer word ten einde te verduidelik waarom etiese kodes ontwikkel word. Hierdie drie kategorieë is interne redes, eksterne redes en kulturele redes.

3.1 Interne oorwegings

Etiese kodes kan binne ondernemings ten minste drie doelwitte dien. Eerstens kan dit die verwagtinge van werkgewers aan werknemers kommunikeer in soverre dit die morele praktyke en/of vermyding van wanpraktyke aangaan (Montoya & Richard, 1994:713; Stevens, 1994:65; Pierce & Henry, 1996:428). Tweedens kan etiese kodes rigting aandui vir lede van ondernemings wanneer hulle met moeilike etiese besluite of dilemmas gekonfronteer word (Lefebvre & Singh, 1992:799). Derdens kan etiese kodes ook sosiale integrasie bewerkstellig deur die lede van die onderneming ten opsigte van sekere kern morele waardes te aktiveer (Weaver, 1995:368; Dahler-Larsen, 1994:1). Hierdie sosiale integrasie kan dan weer aanleiding gee tot eenvormigheid in ondernemingsgedrag en/of tot 'n verhoging in die moraal van werknemers met 'n gevolglike verhoging in kreatiwiteit en produktiwiteit. Laasgenoemde oorweging word onder meer deur die studie van Peters en Waterman bevestig (1984:235-78).

3.2 Eksterne oorwegings

Etiese kodes kan en word dikwels ook ontwikkel ter wille van verhoudings met eksterne rolspelers. In sommige gevalle is etiese kodes bedoel om die eksterne belanghebbendes van ondernemings gerus te stel of te beïndruk (Weaver, 1995:369; Kaye, 1992:860; Jamal & Bowie, 1995:703; Pierce & Henry, 1996: 434). Hierdie aanname word bevestig deur die bevinding van navorsing wat in sowel die VSA as Brittanje gedoen is. In 'n 1987-ondersoek in die VSA is bevind dat slegs 55% van maatskappye met formele etiese kodes dit aan hul werknemers versprei het. In 'n Britse studie in 1990 is 'n soortgelyke bevinding gemaak, naamlik dat net 61% van maatskappye met etiese kodes dit aan al hulle werknemers bekendgemaak het (Pierce & Henry, 1996:427). Hierdie bevindings versterk die vermoede dat etiese kodes dikwels bedoel is om die beeld van die maatskappy na buite te bevorder. Etiese kodes kan ook benut word om regeringsinmenging in die maatskappy te beperk deur pro-aktief sekere voornemens bekend te maak of aksies te onderneem wat andersins deur staatswetgewing gereguleer sou word (Weaver, 1995:369). Laastens kan etiese kodes ook ten doel hê om die regsrisiko's van die onderneming te verminder deur sekere wanpraktyke te beperk of ten minste die voorneme van die besigheid om sekere wanpraktyke te vermy duidelik na buite te kommunikeer (Stevens, 1994:65).

3.3 Kulturele oorwegings

Sakeondernemings bestaan nie in isolasie nie, maar word beïnvloed deur kulturele veranderings wat in die nasionale en internasionale gemeenskap plaasvind. Hierdie kulturele veranderings word meestal deur bestuursteoretici verdiskonteer in die vorm van nuwe bestuursteorieë. Een so 'n kulturele verandering wat

vertaal is in nuwe bestuursteorie is die oorgang vanaf 'n moderne kultuur na 'n postmoderne kultuur.

Tom Peters (1992:468) tipeer hierdie oorgang soos volg: "Modernism is associated with mass production, uniformity, and predictability; post-modernism with flexibility, choice and personal responsibility". Moderne ondernemings wat gekenmerk was deur eenvormigheid, massaproduksie en burokrasie het nie veel erg gehad aan bewuste besinning oor waardes nie. Die rede daarvoor was dat hulle sonder die beklemtoning van waardes daarin kon slaag om met die hulp van standaardprosesse, standaardprosedures en hiërargiese bestuursvlakke hulle produk of diens te lewer (Van Veuren, 1995:139).

Juis dit wat die moderne onderneming gehelp het om te floreer, laat ondernemings in die postmoderne era krepeer. Standaardprosesse en -prosedures maak besighede lomp en onaanpasbaar by die snel veranderende behoeftes van 'n steeds meer kieskeurige mark. Sterk hiërargiese bestuursordes ontneem werknemers van die vryheid tot kritiese en kreatiewe denke. Hiërargiese bestuursordes verruil morele en kognitiewe mondigheid vir onderdanigheid aan instruksies wat van bo in die bestuurshiërargie na onder aangegee word. In die postmoderne era word standaardprosedures en -prosesse daarom verruil vir aanpasbaarheid en inisiatief. So ook word hiërargiese strukture verruil vir oop en veranderlike netwerke en projekspanne. Al hierdie ontwikkelinge kan egter daartoe lei dat die fokus en beheer van die onderneming in die slag bly, aangesien dit nie meer sentraal en van bo gereguleer word nie. Hierdie verlies aan beheer is egter ewe onbekostigbaar (Peters, 1992:26).

Die oplossing vir hierdie dilemma van die onderneming is volgens die postmoderne bestuursfilosofie geleë in gedeelde waardes. In die plek van kontrole en beheer deur eksterne meganismes het bestuur deur middel van 'n interne lokus van kontrole gekom. Wanneer die waardes van 'n onderneming aan werknemers bekend is en hulle dit vanuit innerlike oortuiging onderskryf, word dissipline, aanspreeklikheid en toewyding gekweek (Natale & Rotschild, 1994:31).

Etiese kodes word toenemend binne postmoderne ondernemings gesien as 'n instrument waarmee ten minste 'n gemeenskaplike toewyding aan morele waardes onder werknemers gevestig kan word.

Daar is ook ander kulturele oorwegings wat bydra tot die belangstelling in etiese kodes binne ondernemings. 'n Wydlopende sinskrisis in die samelewing lei daartoe dat daar al meer na 'n sinvolle bestaan binne die werksituasie gesoek word. Die onlangse werk van Pauchant (1995) met die veelseggende titel *In search of meaning* verdiskonteer op bestuursteoretiese vlak hierdie kulturele ontwikkeling (sien ook Dahler-Larsen, 1994:5-6). Etiese kodes word ook in

hierdie opsig gesien as 'n instrument om 'n meer leefbare en betekenisvolle werksomgewing binne ondernemings te skep.

3.4 Samevatting

Vir etiese kodes om die doel te dien soos uiteengesit in die definisie onder punt twee van hierdie artikel, is dit noodsaaklik dat daar juis nie 'n keuse gemaak moet word tussen bostaande drie stelle oorwegings nie, maar dat interne, eksterne en kulturele aspekte in berekening gebring sal word by die besluit om 'n etiese kode te ontwikkel

4. Proses

Die ontwikkelingsproses van etiese kodes verwys na die prosedure wat gevolg word ten einde te bepaal wat die vorm, inhoud en toon van die etiese kode moet wees. Dit is daarom primêr 'n navorsingsproses waarin kennis ingewin word oor elkeen van hierdie aangeleenthede.

Uit navorsing oor die ontwikkeling van etiese kodes blyk dit dat die proses wat gevolg word om die etiese kode daar te stel dikwels verwaarloos word, aangesien ondernemings meer begaan is oor die afloop van die proses as oor die proses self (sien Montoya & Richard, 1994:717). Bostaande oorwegings wat onderliggend aan die ontwikkeling van etiese kodes is, dui egter daarop dat die keuse oor watter proses gevolg gaan word om die etiese kode te ontwikkel, geensins triviaal is nie.

Watter proses gevolg gaan word, sal uiteraard bepaal word deur die doelwit of doelwitte wat die uiteindelike etiese kode moet dien. As die doel van die etiese kode bloot sou wees om die verwagtinge van die werkgewer aan werknemers oor te dra, sou dit voldoende wees om slegs die werkgewer se verwagtinge tydens die proses te peil. As die bedoeling van die etiese kode daarenteen sou wees om die regering tevrede te stel, sou die proses daarop gerig wees om vas te stel watter aksies die huidige regering onaanvaarbaar vind en dreig om te reguleer.

As daar egter gewerk word met die definisie van 'n etiese kode soos onder punt twee van die artikel uitgestip, naamlik, dat "*'n etiese kode 'n dokument is waarin daar standaarde en of riglyne gestel word vir die interaksie van die lede van 'n onderneming met mekaar en met die belanghebbendes van die onderneming*", en daar word verder gewerk met die aanname dat die geformuleerde kode ook in die praktyk toegepas moet word, dan word die proses van die uiterste belang. Die proses wat dan gevolg word, moet sensitief wees vir alle interne en eksterne belanghebbendes sowel as vir die kulturele omgewing waarbinne die onderneming sigself bevind (vgl. Montoya & Richard, 1994:714).

Die proses wat gevolg word, moet verseker dat interne belanghebbendes die uiteindelike dokument as noodsaaklik en geloofwaardig sal beskou (sien Robin *et al.*, 1989:72). Dit kan baie moeilik gebeur as daar nie uitgebreide en diepgaande konsultasie en/of deelname is van sowel die werkgewer en werknemers op alle vlakke van die maatskappy nie. Die proses moet verder verseker dat die dokument ook sensitief is vir die belange van die eksterne belanghebbendes van die maatskappy. Dit kan baie moeilik gebeur sonder diepgaande besinning oor die invloed van die onderneming op die eksterne belanghebbendes. Laastens kan die dokument ook nie hoop op aanvaarding as dit nie in pas is met die breë kulturele verskuiwings in die nasionale en internasionale kultuur nie. Die aanvaarding van die dokument vereis dat in die proses waarin die etiese kode geformuleer word ook deeglik kennis geneem sal word van sodanige kulturele verskuiwinge en spesifiek van hoe dit verdiskonteer is in bestuursteorieë.

Bostaande eise vir die ontwikkeling van 'n etiese kode impliseer dat navorsing, deelname en konsultasie sleutelbestanddele in die proses sal wees. Etiese waardes kan nie van buite aan mense voorgeskryf word nie. Voordat 'n waarde werklik 'n lewende waarde kan word, moet dit deur persone aanvaar word. Etiese waardes sal min impak hê as dit nie 'n uitdrukking is van 'n breë konsensus onder alle belanghebbendes nie. Waardes kan gevolglik nie deur 'n enkeling of 'n elite uitgedink en dan aan die res gedikteer word nie. Met die demokratiese aard van die nuwe politieke bedeling as gegewe asook die klem op persoonlike vryheid in die postmoderne onderneming, spreek dit bykans vanself dat die waardes wat die onderneming moet rig deur 'n proses van navorsing, konsultasie en deelname met alle belanghebbendes geïdentifiseer moet word. Slegs dan sal die waardes werklik 'n kans hê om aanvaarde en geleefde waardes te word. Daarsonder kan dit maklik woorde op papier bly.

Dit skrei teen 'n praktyk wat te dikwels gevolg word, naamlik dat dit aan een persoon of aan die topbestuur opgedra word om in isolasie van interne en eksterne belanghebbendes 'n etiese kode op te stel en dit dan bloot bekend te maak. Laasgenoemde praktyk moet veel van die blaam dra vir die oneffektiwiteit van etiese kodes wat so dikwels in navorsing gerapporteer word (vgl. Weaver, 1995:380; Young, 1995:121).

5. Vorm

Etiese kodes word meestal in een van twee vorme aangebied (sien Bishop & Tondkar, 1987:99). Dit kan eerstens die vorm aanneem van 'n *standaard vir optrede*. In hierdie formaat is die etiese kode gewoonlik 'n kort dokument waarin die etiese waardes uitgespel word wat interaksie met die interne en eksterne belanghebbendes van die onderneming moet bepaal. Dit stel met ander woorde 'n sekere standaard van optrede waarna almal moet streef in hulle interaksies.

Die voordele verbonde aan hierdie vorm van 'n etiese kode is dat dit bondig is en gevolglik maklik is om te herroep. Verder verval dit ook nie in soveel besonderhede dat dit verwarrend word nie. Boonop skep dit nie die indruk dat enigiets wat nie genoem word nie, wel geoorloof is. Dit laat dus 'n groot mate van diskresie aan die individuele werknemer oor.

Daar is egter ook nadele aan hierdie formaat van die etiese kode. Die vernaamste hiervan is dat dit neig om te algemeen te wees en daarom nie voldoende leiding verskaf nie. Die algemene aard daarvan maak dit ook moeilik om te spesifiseer watter nadelige gevolge die oortreding van die etiese kode vir die oortreder sou inhou. Gevolglik kan hierdie algemene aard van die standaard van optrede neig om betekenisloos te raak (vgl. Weaver, 1995:367; Hyman *et al.*, 1990:16).

Tweedens kan die etiese kode die vorm aanneem van *riglyne vir optrede* (ook genoem 'n *gedragskode*). In hierdie formaat is die etiese kode gewoonlik 'n meer uitgebreide dokument waarin voorskrifte vir etiese optrede in spesifieke situasies van interaksie met die interne en eksterne belanghebbendes van die onderneming uitgespel word. Dit gee dan baie duidelik voorskrifte oor hoe daar van persone verwag word om op te tree.

Die groot voordeel van so 'n gedragskode is juis die spesifiekheid daarvan. Dit gee baie duidelike leiding en laat min ruimte vir misverstand. Dit verhoog sodoende die praktiese toepasbaarheid daarvan. Daar kan ook duidelik gespesifiseer word wat die gevolge van die oortreding van die gedragskode vir die oortreder sal wees.

Die sterkte van hierdie vorm van die etiese kode is egter tegelyk ook die swakheid daarvan. Juis omdat dit so spesifiek is, kan dit omslagtig en onhanteerbaar wees en gevolglik moeilik om te herroep. Die herroeping van die inhoud van die kode is vanselfsprekend 'n voorwaarde vir die toepassing daarvan. Die ander nadele wat daaraan verbonde is, is dat dit min diskresie toelaat en maklik onder werknemers die mentaliteit kan kweek dat dit wat nie uitdruklik verbied is nie, geoorloof is (Hyman *et al.*, 1990:16).

Die keuse van watter van bogenoemde twee vorme van die etiese kode die uiteindelik dokument sal aanneem, sal bepaal word deur die aard en kultuur van van die onderneming. Weereens moet die keuse oor die uiteindelike vorm van die etiese kode verkieslik gegrond wees op navorsing, konsultasie en deelname deur hulle wat deur die kode geraak gaan word.

Watter vorm die kode ook al gaan aanneem, daar is twee aspekte van die vorm wat altyd besondere aandag verdien, naamlik lengte en organisasie. Die lengte van die dokument moet van so 'n aard wees dat dit steeds hanteerbaar sal bly. As dit te lank raak, is dit onhanteerbaar, onherroepbaar en gevolglik ontoepasbaar.

Die organisasie van die inhoud is eweneens van groot belang – selfs in korter dokumente. As die inhoud chaoties is, met ander woorde nie goed en duidelik georganiseer en geformuleer is nie, inhibeer dit eweneens die herroepbaarheid en gevolglik die toepasbaarheid van die inhoud (vgl. Heisler & Brockbank, 1995: 77).

6. Inhoud

Op grond van die ontledings van bestaande etiese kodes blyk dit dat daar basies vier aspekte in die inhoud van etiese kodes te onderskei is (vgl. Lefebvre & Singh, 1992:802; Redeker, 1990:83; Weaver, 1995:370). Watter van hierdie aspekte in 'n etiese kode verskyn, hang af van die keuses wat gemaak word oor die doel en die vorm van die etiese kode. Die vier aspekte word vervolgens bespreek.

- **Rasionaal**

Die rasionaal van 'n etiese kode verskaf redes vir die bestaan en die belang van die etiese kode. Dit wil dus verduidelik waarom dit belangrik is om die etiese kode te aanvaar. Die rasioneel kan gebaseer word op oorwegings wat te make het met die interne funksionering van die onderneming of op oorwegings wat te make het met die interaksie met die eksterne belanghebbendes van die onderneming of op 'n kombinasie van die twee stelle oorwegings.

- **Etiese waardes**

Die etiese waardes wat in kodes opgeneem word, wil die standaard (of norm) stel wat gehandhaaf moet word in interaksie met interne en eksterne belanghebbendes van die onderneming. In die geval van gedragstandaarde word meestal volstaan met die eksplisiete identifisering van etiese waardes wat gedrag moet bepaal. In die geval van gedragskodes, daarenteen, word die implikasies van die etiese waardes vir gedrag in spesifieke situasies uitgespel. Etiese waardes kan daarom eksplisiet of implisiet voorkom in gedragskodes.

- **Gedragsvoorskrifte**

Soos hierbo aangedui is, kom gedragsvoorskrifte vir spesifieke situasies slegs in die gedragskodevorm van etiese kodes voor. Daar word dan spesifieke riglyne neergelê wat sekere vorme van gedrag aanbeveel of verbied. Hierdie gedragsvoorskrifte kan betrekking hê op die interaksie van lede van die onderneming met ander interne en/of met eksterne belangehebbers van die onderneming.

5.4 Sanksies

Sanksies in etiese kodes verwys na die gevolge wat die oortreding van die etiese kode vir die oortreder inhou. Dit dui dus aan hoe die kode toegepas gaan word. In die geval van die standaard-vir-optrede-vorm van die etiese kode kan die

sanksies slegs algemeen geformuleer word. In die geval van die gedragskodevorm van die etiese kode kan hierdie sanksies meer spesifiek vir verskillende vorme van wangedrag uitgespel word. Die teoretiese verwagting is dat etiese kodes meer ernstig geneem sal word wanneer daar eksplisiete sanksies in die kode opgeneem word. Empiriese navorsing wat egter deur Weaver (1995:376) gedoen is, het nie die verwagting bevestig nie (alhoewel daar volgens Weaver se eie erkenning ernstige tekorte in die seleksie van sy navorsingspopulasie was).

7. Toon

Die toon van 'n etiese kode verwys na die kommunikasiehouding onderliggend aan die kode. Dit verteenwoordig weereens 'n keuse wat gemaak moet word tydens die ontwikkeling van 'n etiese kode.

Wanneer 'n etiese kode beskou word as 'n boodskap wat gekommunikeer moet word, maak dit sin om ook na retoriese aspekte van die boodskap te kyk. Die toonaard van die etiese kode is 'n voorbeeld van so 'n retoriese dimensie. Dit maak daarom sin om ook bewuste keuses oor die toonaard van die etiese kode te maak, aangesien dit die geslaagdheid van kommunikasie van die boodskap kan bepaal.

Die toonaard van 'n kode lê op 'n spektrum wat strek vanaf positief-ondersteunend tot negatief-verbiedend. Die toon van 'n etiese kode word medebepaal deur die keuses wat gemaak word insake die doel en die vorm van die etiese kode. Etiese kodes wat wanpraktyke aan bande wil lê deur streng sanksies vir oortredinge te bepaal, sal byvoorbeeld neig na die negatief-verbiedende pool van die toonspektrum. Etiese kodes, daarenteen, wat werknemers wil inspireer tot hoër standaarde van etiese optrede, maar ook maksimum diskresie aan werknemers wil oorlaat, sal neig na die positief-ondersteunende pool van die toonspektrum.

Daar kan geen algemene voorskrif gemaak word oor wat die toonaard van etiese kodes behoort te wees nie. Elk van die pole van die toonspektrum verteenwoordig bepaalde nadele sowel as voordele. Die besluit oor die toon van die kode moet weereens gemaak word op grond van die keuses oor die doel, vorm en inhoud van die etiese kode wat gegrond is op navorsing, konsultasie en deelname.

8. Implementering

Etiese kodes kan maklik bloot woorde op papier bly en nie werklik aanvaar en uitgeleef word nie. Dat dit nie net 'n teoretiese gevaar is nie blyk uit navorsing wat in die VSA, Brittanje (Pierce & Henry, 1996:427) en ook hier in Suid-Afrika (Young, 1995) gedoen is. In Suid-Afrika het Young byvoorbeeld bevind dat "there is no difference in ethicality of employees within organisations which have

ethical codes and employees within organisations which do not have ethical codes, when faced with situations requiring decisions to be made regarding ethical issues" (Young, 1995:121).

Daar is verskeie stappe wat geneem kan word om te verseker dat etiese kodes wel geïmplementeer kan word. Van die belangrikste stappe wat geneem kan word om die implementering van 'n etiese kode te verseker, sal vervolgens bespreek word.

Die implementering van etiese kodes vereis in die eerste plek geslaagde kommunikasie van die kode. Elk van die dimensies van 'n etiese kode wat hierbo bespreek is, naamlik doel, proses, vorm, inhoud en toon, het belangrike implikasies vir die kommunikeerbaarheid en geslaagdheid van die kommunikasie van die etiese kode. Byvoorbeeld, die proses wat gevolg word om die etiese kode te ontwikkel kan geloofwaardigheid en bekendheid aan die etiese kode verleen as die proses gebaseer is op deursigtigheid en deelname.

Naas die kommunikasie-potensiaal wat in die ontwikkeling en ontwerp van die etiese kode opgesluit lê, moet die kode ook nadat dit gefinaliseer is, wyd en duidelik aan ten minste al die interne belanghebbendes van die onderneming gekommunikeer word. Hierdie kommunikasie moet nie eenmalig wees nie, maar volgehou word. Henry en Pierce (1996:435) waarsku tereg dat 'n eenmalige massa-ondertekening van 'n etiese kode deur alle werknemers van 'n onderneming nie gelykgestel kan word aan massa-aanvaarding van die kode nie. Die aanstellings- en akkulturasieproses van nuwe werknemers in ondernemings bied besonder vrugbare geleenthede vir die kommunikasie van die etiese kode en waardes van die onderneming (sien Robin *et al.*, 1989:73).

Kommunikasie oor die etiese kode hoef nie altyd direk te wees nie. Dit kan ook indirek wees, soos byvoorbeeld deur die bespreking van morele dilemmas of gevallestudies in publikasies of tydens opleidingsessies.

Naas die benutting van 'n veelheid kommunikasiestrategieë en -kanale, is daar ook ander faktore wat die aanvaarding en implementering van die etiese kode medebepaal. Hieronder tel die voorbeeld wat die bestuur en ander invloedryke persone in die ondernemings stel. As sogenaamde *significant others* die waardes en inhoud van die etiese kode deur hulle voorbeeld weerspreek, verminder dit die kanse op die aanvaarding en implementering van die etiese kode (sien Hyman *et al.*, 1990:16).

'n Verdere faktor wat bepalend is vir die aanvaarding en implementering van etiese kodes is die mate van vertroue wat daar in die onderneming bestaan. As daar 'n ons-julle-skeiding tussen die bestuur en die res van die werknemers is, sal dit die aanvaarding van die etiese kode bemoeilik (sien illustrasie daarvan in

Hyman *et al.*, 1990:15; sien ook Davis, 1988:10). In sodanige gevalle word daar dikwels 'n geheime agenda agter die etiese kode ingelees, wat die aanvaarding van die kode aansienlik bemoeilik.

9. Beperkinge van etiese kodes

'n Etiese kode wat goed ontwikkel en doeltreffend geïmplementeer is, is 'n belangrike instrument vir die ontwikkeling van morele kultuur in enige onderneming. Tog is dit ewe belangrik om nie die waarde van etiese kodes te oorskat nie. Daar is ook sekere dinge wat etiese kodes nie kan doen nie, wat onontbeerlik vir die morele kultuur van ondernemings is. Drie sodanige tekortkoming van etiese kodes sal ten slotte uitgewys word.

- Eerstens kan etiese kodes riglyne verskaf vir etiese besluitneming, maar dit kan nie die vaardighede ontwikkel wat benodig word vir morele besluitneming nie. Die analitiese vaardighede wat vereis word om morele dilemmas te ontleed en die besluitnemingsvaardighede wat deur morele besluitneming vereis word, moet daarom aanvullend tot etiese kodes ontwikkel word. Spesiale opleiding word hiervoor benodig (sien Dean, 1992:286).

- Tweedens moedig etiese kodes ook nie morele oorspronklikheid of outonomie aan nie. Dit fokus eerder op die gedeelde morele waardes en wil almal in die onderneming oorreed om dienooreenkomstig op te tree. Wat egter nodig is, is 'n voortgaande diskoers oor die morele dimensie van sakepraktyke sodat nuwe morele dilemmas of morele probleme wat oorgesien is, ook uitgewys en tot debat gemaak kan word. Etiese kodes op hul eie is nie geskik om hierdie voortgaande morele gesprek te stimuleer nie. Weereens is inisiatiewe buite etiese kodes om nodig om hierdie voortgaande morele diskoers lewendig te hou.

- Derdens is etiese kodes geneig om afwykende morele stemme te smoor. Etiese kodes neig om mense in ondernemings saam te snoer tot eenvormige standaarde in morele optrede. Enige afwykings van die standaarde wat deur die etiese kode neergelê word, word daarom gesanksioneer. Juis hierdie onverdraagsaamheid teenoor alternatiewe morele stemme wat deur etiese kodes gekweek word, kan bydra om opstand in ondernemings te laat ontstaan waar daar nie gehoor gegee word aan aan alternatiewe morele stemme nie (sien Dahler-Larsen, 1994:11). Daar moet daarom gewaak word dat die publisering van 'n etiese kode nie die einde van die morele debat in die ondernemings beteken nie. Die debat moet steeds lewendig gehou word en etiese kodes moet steeds oop bly vir hersiening.

10. Slot

Suid-Afrikaanse ondernemings word tans veral via die King-verslag uitgedaag om etiese kodes te ontwikkel. Wanneer etiese kodes geformuleer word bloot as 'n reaksie om aan hierdie eis te voldoen, ontstaan die gevaar dat sodanige kodes min of geen effek op die morele kultuur van ondernemings gaan hê. In hierdie artikel is uitgewys dat 'n aantal weldeurdagte besluite oor die ontwikkeling en implementering van 'n etiese kode geneem moet word alvorens die kode 'n verskil sal maak aan die morele kultuur van 'n onderneming. Die sake waaroor besluite geneem moet word, sluit die doel, proses, vorm, inhoud, toon en implementering van die etiese kode in. Ten slotte is ook daarop gewys dat die etiese kode nie as 'n magiese oplossing vir alle morele probleme van ondernemings beskou moet word nie, maar dat ander insiatiewe ook nodig is ten einde 'n lewende morele kultuur in ondernemings te vestig.

Bibliografie

BISHOP, A.C. & TONDKAR, R.H. 1987. Development of a professional code of ethics. *Journal of Accountancy*: 97-99, May.

DAHLER-LARSEN, P. 1994. Corporate culture and morality: Durkheim inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of Management Studies*, 31(1):1-18.

DAVIS, M. 1988. Working with your company's code of ethics. *Management Solutions*: 5-10, June

DEAN, P.J. 1992. Making codes of ethics real. *Journal of Business Ethics*, 11:285-290.

HEISLER, W.J. & BROCKBANK, J.W. 1995. Values at work: a case study in business. (*In* Natale, S.M. & Rothschild, B.M. Values, work, education: the meanings of work. Amsterdam : Rodopi. p. 271-282.)

HYMAN, M.R., SKIPPER, R. & TANSEY, R. 1990. Ethical codes are not enough. *Business Horizons*: 15-22, March-April.

JAMAL, K. & BOWIE, N.E. 1995. Theoretical considerations for a meaningful code of professional ethics. *Journal of Business Ethics*, 14:703-714.

KAYE, B.N. 1992. Codes of ethics in Australian business corporations. *Journal of Business Ethics*, 11:857-862.

KING REPORT ON CORPORATE GOVERNANCE. 1994. Johannesburg : Institute of Directors in Southern Africa

KPMG. 1996. Fraud survey 1996 South Africa. Johannesburg : KPMG Forensic and Investigative Accounting.

LEFEBVRE, M. & SINGH, J.B. 1992. The content and focus of Canadian corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 11:799-808.

MONTOYA, I.D. & RICHARD, A.J. 1994. A comparative study of codes of ethics in health care facilities and energy companies. *Journal of Business Ethics*, 13:713-717.

NATALE, S.M. & ROTHSCHILD, B.M. 1995. Values, work, education: the meanings of work. Amsterdam : Rodopi

ROBIN, D., GIALLOURAKIS, M., DAVID, F.R. & MORITZ, T.E. 1989. A different look at codes of ethics. *Business Horizons*: 66-73, January-February.

PAUCHANT, T.C. 1995. In search of meaning. San Francisco : Jossey-Bass.

PETERS, T. 1992. Liberation management. London : Macmillan.

PETERS, T. & WATERMAN, R.H. 1984. In search of excellence. New York : Warner.

PIERCE, M A. & HENRY, J.W 1996. Computer ethics the role of personal, informal and formal codes. *Journal of Business Ethics*, 15:425-437.

REDEKER, J.R 1990. Code of conduct as corporate culture *HR Magazine*. 83-87, July.

STEVENS, B 1994. An analysis of corporate ethical code studies: "Where do we go from here?" *Journal of Business Ethics*, 13:63-69.

VAN VEUREN, P.J J. 1995 Theorizing the postmodernization of the economy (*In* Rossouw, G.J. Life in a postmodern culture. Pretoria : HSRC Publishers. p. 131-151.)

WEAVER, G.R. 1995. Does ethic code design matter? Effects of ethic code rationales and sanctions on recipients' justice perceptions and content recall *Journal of Business Ethics*, 14:367-385.

YOUNG, G.R. 1995. Corporate ethical codes in South African companies. Pretoria : UNISA. MBL research report.